

II. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es parte importante de una persona ya que al tener mayor dominio en ella, podrá relacionarse mejor con los que lo rodean. Es importante en el aprendizaje y para poder transmitir nuestros conocimientos e ideas. Para poder obtener información, es útil manejar bien nuestro lenguaje, posturas y gestos para que sea más fácil el proceso comunicativo y obtener así una gama de información a la hora de analizar o resolver un problema. A continuación se amplían los conceptos de comunicación, así como técnicas que ayudan a mejorarla.

Existen diferentes definiciones acerca de lo que es y no es comunicación, lo que puede preguntarse es ¿cómo puede detectarse que dos o más personas se están comunicando? ¿Qué es lo específico que puede observarse en las personas que interactúan?, ¿qué es lo que indica la existencia de comunicación?

Si se presta atención a lo que ocurre en una interacción puede darse cuenta de que las acciones de uno sólo tienen sentido en el contexto de las acciones del otro u otros. Independientemente del modo de comunicación en juego (palabras, gestos, etc.) existe siempre una forma de coordinación entre seres involucrados.

“Comunicación es el proceso donde la acción o experiencia de la otra(s) se dan en forma coordinada”.

Existen dos formas de comunicación:

• **Interna** : constituida por las cosas que se dicen y sienten en el fuero interno.

• **Externa** : La que se establece con los demás por medio de la palabra, expresiones del rostro, posturas corporales y ademanes.

Ya se sabe que toda comunicación interna o externa, genera conductas, entonces una definición es:

Conducta: Todas las representaciones sensoriales que una persona experimenta y expresa (interna y/o externamente) y de las que hay evidencia disponible para un observador externo.

Entonces se puede pensar en dos niveles:

Macroconducta : Fácilmente observable, como conducir un auto, hablar, pelear, marearse o montar bicicleta.

Microconducta : Incluye fenómenos más sutiles aunque igualmente importantes, como un ritmo cardiaco un tono de voz, cambios de color en la piel, etc. Estos fenómenos se producen cuando la persona genera imágenes mentales, se habla a sí misma o recuerda sensaciones.

La observación precisa de estos cambios es muy importante en el proceso de comunicación y se le llama "calibrar".

Para calibrar se observan las variaciones que pueden producirse, entre otros lugares, en:

- Ritmo de la respiración
- Tonalidad de la piel
- Dilatación de los poros
- Movimiento y tamaño de los labios
- Movimiento de los músculos en las mandíbulas
- Dilatación y contracción de las pupilas
- Movimiento de los ojos
- Velocidad de parpadeo

- Posición del cuerpo
- Pequeños movimientos, gestos, inclinación de la cabeza.

En el proceso de calibrar es muy importante tener en cuenta que hay un punto donde la percepción es inexacta, en el que se escapan detalles de acuerdo a los filtros personales que se utilizan.

También puede verificarse este fenómeno físicamente: cuando se fija la vista, hay un punto en el que aparentemente debería estar dentro del campo visual y, sin embargo, no puede alcanzarse a percibir lo que en él se presenta.

La comunicación es un círculo que se realiza entre dos personas al menos. Cuando usted se comunica con otra persona, escucha su respuesta y reacciona con sus propios pensamientos y sentimientos. Su conducta en ese momento está generada por respuestas internas a lo que usted vea y oiga.

Uno se comunica mediante palabras, calidad de voz y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones.

La comunicación está compuesta por un mensaje que pasa de una persona a otra.

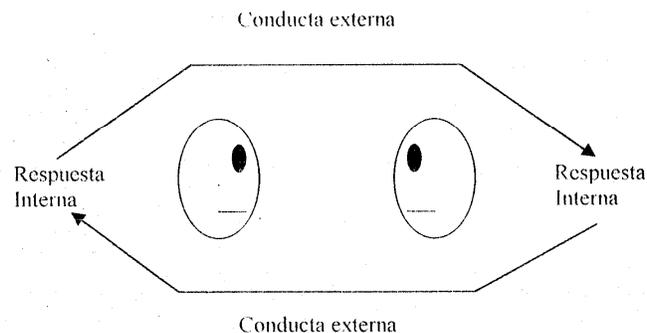


Figura 2. Círculo de la Comunicación.

Las investigaciones realizadas por Joseph O'Connor y John Seymour demuestran que en una presentación ante un grupo de personas el 55% del impacto esta determinado por el lenguaje corporal (postura, gestos y contacto visual), el 38% por el tono de voz y sólo el 7% por el contenido de la presentación.

Los porcentajes exactos varían de acuerdo a situaciones diferentes, pero, el lenguaje corporal y el tono marcan una enorme diferencia en el impacto y el significado de lo que se dice. No es tanto lo que se diga sino cómo se diga lo que marca la diferencia.

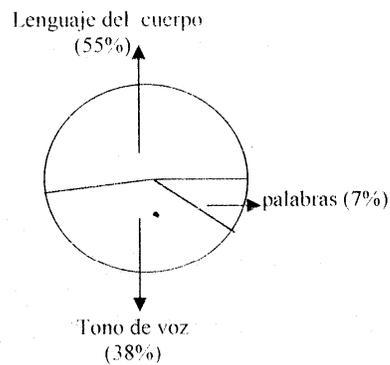


Figura 3. Porcentajes en la comunicación.

Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos, expresión y tono de voz son el contexto en el que el mensaje está enmarcado, y juntos dan sentido a la comunicación.

Por ello, no hay garantía de que la persona capte el significado que usted intenta comunicar. Usted tiene un objetivo en su comunicación: se da cuenta de las respuestas que obtiene, y va cambiando lo que hace o dice hasta obtener la respuesta que busca.

Para ser un eficaz comunicador utilice el siguiente principio:

El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene.

Cuando las personas entablan una comunicación real, se produce, más allá de las palabras, una sensación de comodidad y bienestar que se refleja a nivel corporal. Esta manifestación conductual que se produce inconsciente, puede ser reproducida a nivel consciente gracias a la detección de los signos exteriores que lo manifiestan. (Ver anexo 2).

Además de desarrollar agudeza sensorial para detectar las respuestas de nuestro interlocutor, el segundo paso en el proceso de la comunicación es manejar las técnicas del acompañamiento para lograr una similitud en la conducta, a esto se le conoce como acuerdo o relación.

Se acompaña teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Reflejar la postura corporal
- Reflejar los movimientos
- La comunicación establecida a la misma altura favorece el acercamiento
- Mirar a los ojos, no obsesivamente
- Adecuarse al ritmo de la respiración
- Acompasar con la voz teniendo en cuenta las características de timbre, tono, ritmo, volumen, etc.

La incorporación de las técnicas de acompañamiento es un paso muy importante en el dominio del lenguaje no verbal para llegar a la otra persona. Tal vez, al inicio, se siente como mono loco imitando gestos y dé miedo pensar que los demás creen que se está burlando de ellos.

En cuanto se empieza a aplicarlas y, si se es cuidadoso, descubrirá no solo que el otro asume con naturalidad nuestros cambios como parte de la comunicación, sino además el poder enorme que tiene el acompañamiento para establecer el encuentro con los demás.

Una vez desarrollada una agudeza sensorial a través de la calibración y manejo de distintas posibilidades de mimetismo en la conducta, pueden seleccionarse algunos elementos que parezcan más naturales para cada persona.

Para complementar lo anteriormente mencionado puede decirse que la gente, de éxito crea sintonía, y la sintonía crea credibilidad.

Para crear sintonía, únase al estilo de la otra persona igualando el lenguaje corporal de forma sensible y respetuosa. Esto crea un puente entre uno mismo y el modelo del mundo de los demás; igualar no quiere decir imitar. Se pueden igualar movimientos de los brazos de la otra persona con movimientos de las manos, los movimientos del cuerpo con movimientos de la cabeza; esto es lo que se llama "movimientos cruzados".

La manera más elegante de terminar una conversación es desentenderse de ella.

II.1 Creación de modelos.

La creación de modelos puede definirse sencillamente como el proceso de reproducir la excelencia humana. Las explicaciones de por qué algunas personas sobresalen más que otras citan, por lo general, talentos innatos.

Hay tres fases en el proceso de la creación de modelos. La primera fase consiste en vivir con el modelo mientras actúe en la forma que a uno le interesa. Durante esta fase, uno se imagina en la realidad del modelo, utilizando habilidades de segunda posición, y hace lo mismo que él hasta lograr obtener aproximadamente los mismos resultados. Hay que

concentrarse en lo que hace el modelo, como lo hace. El cómo y el por qué se estudian preguntando.

En la segunda fase se elimina, de manera sistemática, elementos del comportamiento del modelo para saber en qué estriba la diferencia, es señal que es un elemento innecesario. Durante esta fase, se refina el modelo y se empieza a comprenderlo.

La creación de los modelos, que es la base del aprendizaje acelerado, toma todos los elementos, y luego realiza sustracciones para ver qué es y qué no es necesario.

La fase tercera y final consiste en diseñar una manera enseñar la habilidad a otros.

Los modelos han sido diseñados para que sean sencillos y comprobables. No se necesita saber cómo y por qué funcionan.

Utilizando el modelo TOTE (ver fig.1) se puede empezar a construir un modelo. Para saber que preguntas hacer, traslade este modelo a su sistema nervioso para saber qué es lo que funciona y qué es lo que falta. Es más o menos similar a cuando a alguien da un conjunto de instrucciones que deben seguirse y analizarse en la imaginación para saber si tiene sentido.

Una secuencia de pasos es la siguiente:

1. Entrevistas preliminares con la organización para identificar que conjunto de competencias son de mayor importancia, quienes son los mejores modelos y cuántas personas hay que modelar. Por lo general, suele haber tres personas muy competentes, que se comparan con otras tres de eficiencia normal para destacar las diferencias más importantes. Por último, se establece un plan de acción.
2. Dedicarse al menos dos días a observar la actuación de cada modelo óptimo en diferentes contextos. Tómese nota de los actos y debe hablarse con cada uno para

conocer sus creencias, estrategias, estados, etc. Repítase todo lo anterior con los modelos de control. Normalmente no se les dice a los últimos que son usados como controles, ya que puede provocar incomodidad.

3. Debe tomarse un tiempo para poner en claro de forma explícita lo que cree que ha conseguido y lo que todavía falta. El análisis mediante comparaciones aclara las diferencias que hacen que unos sean modelos óptimos y otros de control.
4. En esta fase se necesita revisar lo hecho para confirmar los patrones que se cree haber encontrado y estudiar lo que falta mediante una mayor observación y más preguntas. Puede ser que deba realizarse esto varias veces.
5. Póngase por escrito todo el informe, incluyendo el resumen original, la metodología y el modelo, debe describirse la identidad, la capacidad, comportamientos específicos externos e internos.
6. Elabórese un programa de entrenamiento con los encargados de la información de personal, que permita a los demás reproducir esa habilidad. Debe existir un entrenamiento para que lo ponga en marcha.

Los pasos del 1 al 5 tomarán aproximadamente 20 días de trabajo, el paso 6 quizá la mitad. Este tipo de modelo es muy efectivo cuando el trabajo es repetitivo por ejemplo en el caso de los supervisores de equipos.

En Estados Unidos se está comenzando a utilizar la imitación de modelos sin previo aprendizaje, con el fin de afinar el proceso de reclutamiento de personal para trabajos muy concretos.

II.2 Estrategias.

Las estrategias para pensar, son los componentes más obvios en la creación de modelos, son las formas cómo se organizan los pensamientos y el comportamiento para llevar a cabo una meta. Las estrategias siempre están orientadas a una meta positiva.

Las estrategias que se emplean son parte de los filtros perceptivos. El mundo parece diferente cuando se cambian las estrategias.

Una estrategia regularmente es una receta de éxito. El orden en que se realiza las cosas en una estrategia es crucial. Los ingredientes en una estrategia son los sistemas representativos, las cantidades y las cualidades.

Para crear una estrategia se necesita:

1. Los ingredientes (sistemas representativos).
2. Las cantidades y calidad de cada uno.
3. Los pasos a seguir.

En la estrategia, es posible que los sentidos estén enfocados hacia el exterior, o bien empleados internamente.

Se debe observar a la persona que se quiere motivar para saber que tipo de frase utilizar para que tenga un buen resultado.

Maestros, gerentes, jefes de departamentos..., todos necesitan motivar a su gente, por lo que conocer estas estrategias le será útil.

Robert Dilts ha creado un modelo de la estrategia utilizada por Walt Disney, quien usaba una estrategia creativa que puede usarse en cualquier problema.

Walt Disney tenía una imaginación extraordinaria, era un soñador muy creativo. Soñar es el primer paso para la creación de cualquier objetivo.

Primero creaba un sueño o visión de toda la película; se ponía en lugar de los personajes principales y tenía sus sentimientos en la película imaginando como sería la historia vista a través de ellos.

Luego veía el plan desde un punto realista; tenía en cuenta el dinero, el tiempo y los recursos, reunía la información necesaria para asegurarse de que la película se llevaría a cabo con éxito: que el éxito pudiera ser realidad.

Cuando había creado la película, volvía a mirarla y se preguntaba: ¿ha sido interesante? ¿Entretenida? ¿Sobraba algo?.

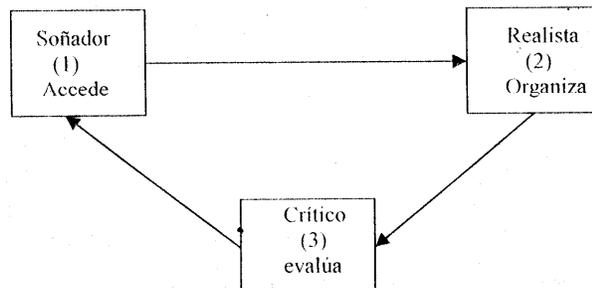


Figura 4. Estrategia creativa de Disney.

En base a esta estrategia formalmente se puede utilizar la siguiente serie de pasos:

1. Se escoge el problema con que se va a enfrentar. Se escogen tres lugares frente a usted donde pueda colocarse: uno para el soñador, uno para el crítico y otro para el realista.
2. Se piensa en una ocasión en que se fue verdaderamente creativo. Debe colocarse en el lugar asignado para el soñador. Puede que se necesite dividir el problema en partes más manejables. No se piense de manera realista, no se revise ni se evalúe.

3. Piénsese en una situación en la cual fue especialmente cuidadoso y realista acerca de algo, de un plan de uno mismo o de otra persona. Una situación en que se puso en marcha un plan de manera efectiva. Si se tiene alguna dificultad, piénsese en una persona que se pueda imitar y hay que preguntarle cómo pone en marcha sus planes o cómo lo intenta.
4. Finalmente, la evaluación: el crítico. Recuérdese una experiencia en que se tubo criticar un plan de manera constructiva, en que se vio que estaba mal y también, lo que estaba bien, y se identificaron problemas.
5. Debe tomarse el problema u objetivo sobre el que se desea trabajar, colocarse en el lugar del sonador y dejarse libre la mente. Piénsese en posibilidades. ¿Qué haría si tuviera que no fallar?. El soñador puede resumirse en la frase ¿qué pasaría si yo...?
6. Se va a la posición realista y se piensa en el plan. Deben organizarse las ideas. ¿Cómo podría llevarse a la práctica?. La frase realista es: ¿cómo puedo hacer esto?.
7. A continuación debe ponerse en el lugar del crítico, revisar y evaluar el plan. ¿Le falta algo? ¿Es interesante?. El crítico pregunta: ¿qué falta? ¿Qué saco yo con esto?.
8. Debe volver al lugar del soñador y cambiar el plan de manera creativa, teniendo en cuenta lo que se ha aprendido del realista y del crítico. Asegurándose de que haya continuidad de objetivos al pasar de una posición a otra.

Cuando estas tres maneras de pensar estén bien ordenadas, cada una puede dar lo mejor de sí, sin intervenir con a las demás.

Al final de éste proceso es muy posible que se tenga un plan irresistible, por lo que la pregunta ¿se hará esto? Será sustituida por tiene que hacerse esto.